

Guide

1^{ères} Journées
Nationales
DSMS
Janvier 2008
à Dijon

Contrat

Pluriannuel

d'**O**bjectifs et de

Moyens

Fédération générale des PEP
108, avenue Ledru Rollin - 75011 Paris

Guide méthodologique pour préparer la contractualisation

1 – DYNAMIQUE DU CPOM	4	5 – LA NEGOCIATION AVEC L'AUTORITE DE TARIFICATION	13
1.1 – Références réglementaires et associatives		5.1 – Enjeux	
1.2 – Principes		5.2 – Préalables à la négociation	
		5.3 – Termes de la négociation	
2 – APPROCHE METHODOLOGIQUE	6	6 – LA CONTRACTUALISATION	14
2.1 – Ambitions de la démarche		6.1 – Plan type d'un CPOM	
2.2 – Conditions préalables		6.2 – Formalisme	
2.3 – Etapes de la démarche			
3 – LE DIAGNOSTIC	8	7 – LA MISE EN ŒUVRE et LE SUIVI	16
3.1 – Enjeux		7.1 – Conseils méthodologiques	
3.2 – Préalables au diagnostic		7.2 – Rapport Annuel / Rapport final	
3.3 – Etape rétrospective		7.3 – Management du suivi	
3.4 – Etat des lieux			
3.5 – Projection			
3.6 – Validation par l'autorité de tarification			
3.7 – Outils d'analyse			
4 – L'ELABORATION	11	ANNEXES	17
4.1 – Enjeux		I - Exemple de contrat type	
4.2 – Synthèse des besoins internes		II - Note technique d'analyse du bilan	
4.3 – Synthèse des attentes de l'autorité de tarification		III – Note technique d'analyse du GVT	
4.4 – Formulation concertée des objectifs		IV - Glossaire	
4.5 – Détermination des objectifs retenus			
4.6 – Identification des moyens			
4.7 – Formalisation du schéma directeur			

UN ENJEU STRATEGIQUE POUR CHACUNE DES ASSOCIATIONS DEPARTEMENTALES

LE CPOM :



La tenue de ce premier regroupement « SMS » de l'année 2008, à DIJON, nous fournit l'occasion de diffuser à l'ensemble des associations, et des acteurs de notre réseau, ce guide technique et pratique consacré aux CPOM.

Au moment, en effet, où se mettent en place des politiques simultanées de construction de services autour de la personne et de restructuration des organismes gestionnaires, il nous apparaît indispensable de savoir anticiper sur ces évolutions annoncées.

Il importe, aussi, pour nous y préparer, que chacune de nos associations définisse explicitement son propre projet de développement, avec la perspective d'ouvrir de nouvelles coopérations au sein du réseau des PEP.

C'est, en ce sens, que nos responsabilités de gestionnaire resteront au service de nos valeurs associatives et des finalités éducatives et sociales de notre mouvement.

C'est, en ce sens, que nous pourrons nous engager dans la démarche initiée par les pouvoirs publics.

Affirmons, donc, la vitalité de notre projet d'une société « d'appartenance » pour mettre en œuvre une évaluation durable de nos fonctionnements, installer la participation des familles et des usagers, mobiliser les personnels sur de véritables projets d'éducation et de vie sociale...Et obtenir, en contrepartie, des garanties dans la programmation des ressources techniques, humaines et financières qui correspondent aux besoins sociaux d'aujourd'hui.

Joël BALAVOINE

Président de la FGPEP

1 – Dynamique du CPOM

1.1 - Références réglementaires et associatives

Plusieurs dispositions réglementaires successives encouragent la conclusion de Contrat d'Objectifs et de Moyens pour les structures sociales et médico-sociales :

- ☐ Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et ses articles :
 - L 313-11 - art.36 relatif aux contrats d'objectifs
 - R 314-20 relatif aux plans pluriannuels d'investissements
 - R 314-29 à R 314-33 relatifs aux indicateurs médico-sociaux
 - R 314-39 à R 314-43 relatifs à la pluri annualité budgétaire et à l'affectation des résultats
 - R 314-87 à R 314-94 relatifs aux frais de siège
 - L 312-7 et R 312-194-1 et suivants relatifs aux groupements de coopération et à leur fonctionnement
 - L 312-8 relatif à l'évaluation interne
- ☐ Décret n° 2003 -1010 du 22 octobre 2003
- ☐ Ordonnance n°2005-1477 du 1^{er} décembre 2005
- ☐ Loi 2005 -32 du 18 janvier 2005 dite de cohésion sociale (*aspects relatifs à la GPEC*)
- ☐ Décret n° 2006 - 422 du 07 avril 2006
- ☐ Circulaire DGAS/SD/5B n°2006-216 du 18 mai 2006
- ☐ Circulaire DGAS/SD/5B n°2007-111 du 26 mars 2007
- ☐ Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 relatif au cahier des charges pour l'évaluation des activités et la qualité des prestations des établissements et services SMS.

Par ailleurs, les enjeux stratégiques posés par la conclusion d'un C.P.O.M. doivent interroger :

- ☐ Le projet associatif de l'AD
- ☐ Les statuts de l'AD
- ☐ Le règlement intérieur (statuts)
- ☐ Le règlement intérieur (Droit du travail)
- ☐ Le cas échéant, les délégations.

Enfin, le CPOM peut s'articuler avec le projet académique.

1.2 - Principes

1.2.1 – Finalités du C.P.O.M.

Le C.P.O.M. doit permettre l'amélioration continue des prestations servies aux usagers, par :

- ☐ la mise en synergie des projets et objectifs de l'AD avec les données réglementaires, financières et prospectives de l'autorité de tarification
- ☐ le développement de nouvelles relations partenariales fondées sur les aspects qualitatifs des actions (*évaluation des services et des prestations*)
- ☐ l'optimisation des moyens et leur inscription dans la durée.

1.2.2 – Opportunités liées de la démarche C.P.O.M.

La démarche C.P.O.M. permet :

- ☐ de réaliser un diagnostic de l'ensemble des activités de l'AD
- ☐ d'interroger l'organisation de l'AD, sa gouvernance et sa représentativité locale
- ☐ d'émettre des hypothèses en termes d'évolution
- ☐ de préparer les réorganisations internes nécessaires sur le plan RH
- ☐ de mesurer les enjeux financiers
- ☐ de définir une programmation des actions à mettre en œuvre
- ☐ de consolider la structure du siège associatif
- ☐ d'obtenir ou de renouveler l'autorisation de frais de siège.

1.2.3 – Conséquences

L'entrée en démarche C.P.O.M. suppose :

- ☐ un investissement humain conséquent
- ☐ une méthodologie rigoureuse (*pilotage, calendrier programmation, ... évaluation, ...*)
- ☐ une centralisation des données.

La mise en œuvre d'un C.P.O.M implique :

- ☐ une mutualisation des moyens
- ☐ une centralisation de la gestion
- ☐ une adaptation de l'organisation et du mode de gouvernance (*niveaux de responsabilité, arbitrages, renforcement de la fonction « employeur »*)
- ☐ une nouvelle formalisation des délégations.

1.2.4 – Fondamentaux

La réussite d'un C.P.O.M. reste conditionnée à :

- ☐ une volonté politique affirmée
- ☐ une bonne analyse de la situation de l'AD
- ☐ une bonne connaissance de l'environnement.

2 – Approche méthodologique de la démarche

2.1 – Ambitions de la démarche de contractualisation

La finalité globale de la démarche doit permettre, pour répondre aux besoins des personnes accueillies, une mise en synergie contractuelle entre les stratégies associatives et l'enveloppe financière de l'autorité de tarification (AT), sur la base d'objectifs identifiés et planifiés à l'appui de moyens spécifiques fléchés.

En ce sens, le CPOM a pour ambition :

- ☐ De favoriser l'adaptation de l'offre SMS à l'évolution de la demande sociale et plus particulièrement aux besoins identifiés des personnes accueillies (*PRIAC, schémas départementaux et régionaux*)
- ☐ De soutenir la démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations servies aux personnes accueillies, par l'attribution de moyens spécifiques
- ☐ De renforcer l'identité et le rôle de l'AD en lui donnant les moyens d'exercer pleinement ses responsabilités d'organisme gestionnaire
- ☐ D'accompagner la mise en œuvre du (*des*) projet(s) d'établissement et service dans le cadre d'un programme établi
- ☐ D'obtenir le financement des évolutions des établissements
- ☐ De corriger les déficits structurels
- ☐ D'accroître, in fine, la visibilité pour l'ensemble des partenaires de l'action conduite par l'AD, par l'établissement ou le service
- ☐ D'engager un nouveau dialogue de gestion avec les autorités de tarification.

2.2 – Conditions préalables

Pour nourrir ces ambitions, il est indispensable :

- ☐ que l'AD ait défini au préalable, dans le cadre de son projet associatif, des orientations stratégiques en réponse aux besoins identifiés et à la demande sociale
- ☐ que chaque établissement dispose d'un projet d'établissement opérationnel
- ☐ qu'une concertation préalable entre les parties soit initiée
- ☐ que les parties s'engagent sur une exigence réciproque de transparence
- ☐ que l'AD mette en place un processus de management de la démarche, qui intègre :

- le principe de la concertation
- la définition du périmètre de CPOM (*Contrat portant sur un établissement, sur un groupement de structures ou sur l'ensemble de l'association...*)
- l'établissement d'un calendrier (*tenir compte du temps de concertation avec AT*)
- l'information des différentes instances (CA, IRP...)
- l'installation d'un comité de pilotage (*désignation chef de projet, règles du jeu.*)
- la traçabilité et la formalisation de la démarche.

2.3 – Etapes de la démarche

- Le diagnostic (*en 3 temps*)
- L'élaboration (*avec définition d'un schéma directeur*)
- La négociation
- La contractualisation
- La mise en œuvre et le suivi du CPOM
- L'évaluation du CPOM.



Recommandations PEP :

- ✓ Engager la démarche dans une **décision politique**
- ✓ Disposer d'un **projet associatif** déclinant de véritables orientations stratégiques
- ✓ Disposer de **projet(s) d'établissement et de service(s) opérationnels**

3 – Le diagnostic

3.1 – Enjeux

Le diagnostic doit permettre :

- ☐ d'avoir une vision globale de l'association, de ses activités et de l'environnement dans lequel s'inscrivent ses établissements et services
- ☐ d'identifier les points forts sur lesquels s'appuyer et les points de faiblesse ou d'amélioration à travailler.

3.2 – Préalables au diagnostic

Il convient de :

- ☐ s'interroger d'abord sur la capacité de l'association à centraliser les données, les analyser et déterminer les actions à mener
- ☐ Produire un diagnostic lisible, partagé et validé par l'autorité de tarification (AT) avant de passer à la phase d'élaboration.

3.3 – Étape rétrospective

Il est conseillé de travailler au minimum sur les trois années qui précèdent (*par établissement et en consolidé*) et d'analyser les différents points suivants :

- ☐ l'activité (*nombre d'usagers, liste d'attente, files actives, évolution des pathologies accueillies...*)
- ☐ les données ressources humaines (*les plateaux techniques, les compétences, la mobilité...*)
- ☐ les données budgétaires et financières (*évolution du budget, résultat comptables, financement des mesures nouvelles...*)
- ☐ les points forts, faibles.

3.4 – État des lieux

Il est conseillé de considérer la situation au 31/12 de l'année qui précède l'entrée dans le C.P.O.M. Les points à analyser sont :

- ☐ le contexte : les schémas, le PRIAC, la commande sociale, les politiques sociales...
- ☐ l'activité : figée au 31/12 et reprenant les mêmes critères que dans la phase rétrospective
 - les données ressources humaines (*les plateaux techniques, les compétences, la mobilité...*)
 - les données budgétaires et financières (*évolution du budget, résultat comptables, financement des mesures nouvelles...*)
 - les points forts, les points faibles.

3.5 – Projection

Il s'agit là d'identifier, **si les données restaient constantes**, ce que serait l'évolution des établissements et de l'association sur la durée du C. P.O. M. en terme de :

- ☐ activité prévisionnelle
- ☐ évolution des ressources humaines
- ☐ évolutions budgétaires, financières et patrimoniales

afin d'envisager les ajustements possibles et les mesures nouvelles à mobiliser.

3.6 – Validation par l'autorité de tarification

Il est indispensable de faire valider ce diagnostic global par l'autorité de tarification.

C'est sur la seule base d'un diagnostic partagé que l'on peut envisager de procéder à l'élaboration du C.P.O.M.

3.7 – Outils d'analyse

3.7.1 - Les outils indispensables :

- ☐ Le mode d'organisation et fonctionnement de l'AD :
 - niveau de centralisation de la gestion
 - formalisation des missions et délégations
 - organigrammes hiérarchiques et fonctionnels de l'association, des établissements, des services.
- ☐ La structure du personnel
 - Cf. fiche technique « BILAN SOCIAL » jointe en annexe
 - Cf. fiche technique « GVT » jointe en annexe
 - Cf. fiche technique « INDICATEURS RH » jointe en annexe
- ☐ La structure financière et budgétaire
 - le bilan financier (*cf. note technique en annexe*)
 - Le rapport entre l'exécutoire et le réalisé (*les écarts, l'analyse des écarts*)
 - Les comptes administratifs et comptes de résultat
- ☐ Les indicateurs sociaux et médico-sociaux
 - Temps actif mobilisable
 - Taux d'encadrement
 - Niveau de qualification...

3.7.2 - Les autres outils possibles :

- ☐ les délégations écrites, fiches de postes, lettres de missions, référentiels métier
- ☐ les contrats de travail (*clause de mobilité, les fonctions, les temps partiels...*),
- ☐ les accords d'entreprise
- ☐ les dispositifs de formation professionnelle
- ☐ les entretiens d'évaluation et leurs résultats
- ☐ les données issues de l'évaluation interne
- ☐ les outils du dispositif GPEC
- ☐ le bilan patrimonial



Recommandations PEP :

- ✓ Mobiliser les **ressources internes au réseau PEP** (Fédération ou associations départementales déjà engagées dans le processus)
- ✓ Construire la démarche d'**élaboration du diagnostic sur un mode participatif** (élus, directions, travail préparatoire en établissements et services, information des IRP...)
- ✓ Faire appel si nécessaire à des **moyens techniques complémentaires** (financements possibles, crédits non reconductibles, CNCA...)
- ✓ Ne pas négliger l'importance de la **phase diagnostic**. Elle doit être **sincère et fidèle**, une erreur d'analyse ou d'appréciation engagera l'association sur la durée du contrat.
- ✓ Penser à d'**autres possibles** tels que le GCSMS et le regroupement d'établissements.

4 – L'élaboration

4.1 – Enjeu

Le principal enjeu de la phase d'élaboration est de réaliser un schéma directeur (*tableau récapitulatif des objectifs retenus, hiérarchisés et planifiés*) dans le périmètre concerné par le CPOM.

C'est le document indispensable pour négocier avec les autorités de tarification. Il s'attachera à recenser notamment :

- ☐ les objectifs à formuler à partir de la phase diagnostic
- ☐ les objectifs prioritaires
- ☐ les moyens et ressources à mobiliser
- ☐ les points à améliorer

4.2 – Synthèse des besoins internes

L'identification des besoins internes est intrinsèquement liée aux objectifs initiaux :

- ☐ Maintien, développement et adaptation de l'activité en fonction des besoins des usagers,
- ☐ Création de nouveaux services,
- ☐ Centralisation des opérations de gestion
- ☐ Consolidation, renforcement ou autorisation de frais de siège

La phase diagnostic doit être complétée par l'étude des moyens nouveaux nécessaires pour atteindre l'objectif choisi. Cette étude prend en compte :

- ☐ les moyens humains (*état des lieux, évolution nécessitée par l'objectif choisi*).
- ☐ les moyens immobiliers (*état des lieux, évolution nécessitée par l'objectif choisi*).
- ☐ les moyens mobiliers nouveaux.
- ☐ la situation financière de l'association,
- ☐ la capacité d'auto financement possible,
- ☐ l'identification des moyens à solliciter.

NB : Si plusieurs objectifs internes sont retenus pour le CPOM, il convient de les hiérarchiser, puis de faire la synthèse des moyens internes requis.

4.3 – Synthèse des attentes de l'autorité de tarification

La globalisation des budgets et la simplification des négociations budgétaires ne sont pas les seules motivations de l'autorité de tarification pour contractualiser.

Sans être exhaustif, les attentes des AT peuvent recouvrir plusieurs préoccupations :

- ☐ Maîtriser les enveloppes budgétaires
- ☐ Répondre à des besoins nouveaux par la création de nouveaux services, pour partie par redéploiement de l'existant
- ☐ Amener les établissements à s'adapter à l'évolution des besoins
- ☐ Rechercher les moyens de rebasage des financements insuffisants
- ☐ Réaliser des économies d'échelle
- ☐ Tendre vers une convergence tarifaire.

4.4 – Formulation concertée des objectifs

A partir de la clarification des deux points précédents, il faut définir les objectifs sur lesquels Association et AT peuvent s'engager.

4.5 – Détermination des objectifs retenus

Chaque objectif doit faire l'objet d'un **plan d'action**. Les phases nécessaires pour l'atteindre doivent être inscrites dans un calendrier, en tenant compte de la durée envisagée pour le contrat.

Pour chaque phase, il conviendra de citer les résultats concrets attendus. Ils constitueront les indicateurs de suivi.

Il apparaît nécessaire de mettre en place :

- ☐ Un échéancier par objectif
- ☐ Des indicateurs de suivi
- ☐ Une programmation du suivi et de l'évaluation
- ☐ une instance multipartite chargée du suivi (cf. 7.3).

4.6 – Identification des moyens

Une fois les objectifs fixés, il convient de déterminer :

- ☐ les moyens et ressources nécessaires par objectif
- ☐ une programmation d'affectation de ces moyens.

4.7 – Formalisation du schéma directeur

Le schéma directeur du CPOM contient, pour chaque objectif :

- ☐ la liste des impacts sur les moyens existants
- ☐ celle des moyens nouveaux requis (cf. points 4-2,4-6)



Recommandations PEP :

- ✓ *Veiller à bien se mettre d'accord sur la formulation des objectifs et, si possible, les hiérarchiser.*

5 – La négociation avec l'autorité de tarification.

5.1 – Enjeu

Le principal enjeu de la négociation est d'obtenir les moyens optimaux nécessaires à la réalisation des objectifs que se fixent l'AD au regard des usagers.

5.2 – Préalables à la négociation

- ☐ Mandater les personnes de l'AD (*politiques et techniques*) habilitées à négocier
- ☐ Disposer d'un schéma directeur clairement établi
- ☐ Etablir un échéancier de négociation avec l'AT
- ☐ Avoir identifié les points non négociables qui conditionnent la signature du CPOM

5.3 – Termes de la négociation

- ☐ Détermination des rebasages nécessaires
- ☐ Validation de la « Base zéro » (*Formule à partir de laquelle les contractants déterminent les montants affectés comme base du CPOM*)
- ☐ Clause de prise en compte de circonstances exceptionnelles (*Gestion des postes EN mis à disposition, conflits prud'homaux, contentieux, ... conséquences visite de conformité, de sécurité...*)
- ☐ Identification des marges de manœuvre (*Part des produits financiers mobilisables, Effets GVT,...*)

5.4 – Dotation globale commune ou de fonctionnement

- ☐ Calculer à partir de la base pérenne
- ☐ Déduction des recettes constatées sur les groupes II et III (moyenne des 3 dernières années)
- ☐ Révision possible en cours d'exercice ou de CPOM
- ☐ Versement par 12ème chaque mois à l'association.



Recommandations PEP :

- ✓ *Bien évaluer les rebasages nécessaires,*
- ✓ *Penser au renforcement du siège associatif pour assurer les missions nouvelles,*
- ✓ *Solliciter le partenariat de l'Education nationale.*

6 – La contractualisation

6.1 – Plan type d'un C.P.O.M.

N° de l'article	contenu	éléments clés
	Identification des signataires habilités	Contrat d'objectifs et de moyens entre l'ADPEP...et
	Rappel des références juridiques, y compris délibération du CA	<i>Vu l'article...</i> <i>Vu la circulaire N°....</i> <i>Vu la délibération du....</i>
	Cocontractants	<i>Entre d'une part, l'ADPEP..... Et d'autre part,.....</i> <i>Il est convenu de ce qui suit :</i> Bipartite ou pluripartite (voir recommandations)
	Préambule Introduction au contrat	Finalités générales Références au projet associatif / projet (s) d'établissement Points de convergence entre politique associative et politiques publiques
1	Objet du contrat	Raison d'être du contrat
2	Synthèse des missions de l'association et présentation de l'organisation	
3	Organisation du contrat	Objectifs et actions clés du projet Moyens financiers à allouer Modalités d'évaluation
4	Définition des objectifs - permanents - pluriannuels	Identification des objectifs actuels et de ceux à mettre en œuvre Modalités organisationnelles des mesures voulues
5	Aménagement quinquennal des objectifs	Transformation des objectifs en actions concrètes à mener lors de la durée du contrat
6	Moyens financiers et budget pluriannuel	Identification des ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre des actions (ressources mobilisables, détermination de l'allocation de moyens « base zéro », ressources attendues, taux d'évolution,...)
7	Contrôle des autorités de tarification	Modalités de contrôle (accès aux pièces justificatives, procédures, indicateurs financiers, évaluation,...)
8	Modalités d'évaluation du contrat	Modalités organisationnelles
9	Modalités de conclusion d'avenant au présent contrat	En cas d'absence de cet article, il ne serait pas possible de recourir à un avenant prenant en compte, par exemple, les revalorisations ou les taux d'évolution des enveloppes régionales, les modalités d'affectation des résultats,...
10	Modalités de reconduction du contrat	Conditions pour reconduire le contrat suivant les mêmes modalités
11	Effet	<i>Le présent contrat prend effet le...pour prendre fin le...</i>
12	Dénonciation	Conditions de résiliation du contrat (<i>délais de préavis</i>) <i>En cas de non respect par l'une ou l'autre partie...</i>
13	Litiges	Identification des instances de conciliation (tribunal administratif, tribunal interrégional de la tarification, recours à un médiateur)
	Annexes	Eléments explicatifs nécessaires à la compréhension du contrat Par exemple : descriptif des moyens Education nationale dans les établissements

6.2 – Formalisme

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens lie l'autorité de tarification et l'association gestionnaire – et non pas l'établissement qu'elle gère - sur une durée maximale de cinq ans.

A l'AT revient l'engagement financier, en contrepartie de la réalisation des objectifs prévus au CPOM par l'AD

Le respect du formalisme conditionne la portée juridique du contrat.



Recommandations PEP :

- ✓ *Décrire et valoriser les moyens Education nationale mis à la disposition de l'association départementale et des établissements (DG, directeur d'établissement, enseignants...)*

7 – La mise en œuvre et le suivi

L'Association engagée dans un CPOM dispose des outils détaillés aux § 4.6 et 4.7, pour piloter sa mise en œuvre.

7.1 – **Conseils méthodologiques**

- ☐ Mettre en place un comité de pilotage du CPOM (*élus, DG, personnes référentes*) qui se réunira autant que nécessaire.
- ☐ Mettre en place un journal de bord. Il s'agit d'un outil indispensable, le CPOM s'inscrivant dans la durée.
- ☐ Pour chaque objectif, désigner une personne référente chargée de la mise en œuvre de l'objectif.
- ☐ Planifier les différentes phases dans un calendrier (*annuel ou pluriannuel selon l'objectif*)

7.2 – **Rapport annuel / Rapport final**

L'Association devra présenter :

- ☐ un rapport annuel, à la date anniversaire de la signature du CPOM,
- ☐ suivi d'un rapport final à son terme.

7.3 – **Management du suivi**

En fonction de l'importance du CPOM, une commission de suivi devra être mise en place pour garantir la traçabilité des actions.

Des réunions régulières sont organisées entre le chargé de mission et les membres de la commission.

Le "journal de bord" pourra être tenu à jour et permettra de garder une trace des informations communiquées, des problèmes rencontrés, des décisions prises, des responsables désignés pour mener à bien les actions et la date de réalisation de l'action.



Recommandations PEP :

- ✓ Mettre en place un comité chargé du suivi du CPOM



Annexes

I – Contrat - type

II – Note technique d'analyse financière

III – Note technique d'analyse du GVT

IV – Glossaire

Annexe 1 au guide CPOM des PEP

CONTRAT PLURIANNUEL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS -TYPE 2008 / 2012

ENTRE, D'UNE PART :

L'ASSOCIATION DEPARTEMENTALE DES PEP DE ...
représentée par Monsieur..., président,

ET

MONSIEUR LE PREFET DE
représenté par ...Directeur des Affaires Sanitaires et Sociales,

ET

MONSIEUR L'INSPECTEUR D'ACADEMIE

D' AUTRE PART

IL EST CONVENU DE CE QUI SUIIT :

Le présent CPOM repose sur le référentiel suivant :

Le code de l'action social et des familles et ses articles :

- L 313-11 (loi N° 2002-2 du janvier 2002 art 4.1, art 24 .1,1 art 36 journal officiel du 3 janvier 2002
- R 314-20 relatif aux plans pluriannuels d'investissements
- R 314-29 à R 314-33 du CASF relatifs aux indicateurs médico sociaux
- R 314.39 à R 314.43 ainsi que le nouvel article R 314-43-1
- R 314-81 du CASF
- R 314-87 à R 314-94 du CASF relatifs aux frais de siège
- R 312-194-1 et suivant du même code

Le décret N°2003-1010 du 22 octobre 2003

L'ordonnance N°2005-1477 du 1/12/2005 art 7.II Journal officiel de décembre 2005

Circulaire N° DGAS /SD5B/2006/216 du 18 mai 2006

Circulaire N° DGAS /SD5B/2007/111 du 26 mars 2007

Le projet Académique 2006/2009

Les statuts de l'Association en date du ...

Le projet associatif

La délibération du Conseil d'Administration de l'ADPEP en date du ... 2007

PREAMBULE

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires, l'AD PEP, la DDASS et l'IA de ... conviennent d'établir leurs relations dans le cadre d'une démarche volontaire et conjointe de transparence et d'engagements réciproques tant dans les actions entreprises, l'attribution et la gestion des moyens budgétaires que dans l'évaluation des résultats atteints en fonction des objectifs définis en commun.

Elles entendent ainsi développer au sein du département, dans le cadre :

- de son projet associatif,
- des projets d'établissements ou services,
- des Schémas Départementaux d'Organisation Sociale et médico-sociale,
- du Programme Interdépartemental d'ACcompagnement de la compensation du handicap (PRIAC),
- de la mise en place de la Loi du 11 février 2005

les conditions les plus ajustées et les plus appropriées pour la mise en œuvre des prestations nécessaires aux besoins et aux attentes des personnes accueillies.

Le présent contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens a également pour finalité de définir de façon partagée, pour la partie fonctionnement et la partie investissement, la Dotation Globale Commune (DGC) résultante de l'ensemble des dotations budgétaires, nécessaire à l'accomplissement des missions des PEP, les conditions de son évolution à 5 ans, celle de son ajustement éventuel.

Il vise également la simplification des procédures budgétaires liées à l'ensemble des actions de l'AD PEP inscrites dans le champ de compétence de la DDASS de ... et des principales orientations de sa politique départementale.

Il concerne les établissements et services ci-après :

Finess :

INTRODUCTION AU CONTRAT

L'association des PEP de ..., association Loi de 1901, a pour objet d'apporter aide matérielle et morale aux enfants ou adolescents en difficulté. Elle compte près de ... adhérents adultes. Son conseil d'administration, composé de bénévoles, est l'organe de délibération qui détermine les actions, arrête les choix, valide les projets. Pour la gestion des outils et des moyens qui lui sont alloués, elle est dotée d'une organisation administrative (siège).

L'ADPEP met en œuvre un projet associatif qui décline le concept d'appartenance autour de quatre priorités:

- **La scolarité** : tout enfant ou adolescent a droit à la scolarité quels que soient ses difficultés, son inadaptation ou son handicap.

- **La globalité de la personne** : la prise en compte du jeune dans sa globalité nous amène à privilégier une approche pluridisciplinaire de ses difficultés. Une personne n'est pas réductible à un symptôme ou à un handicap.
La conjugaison des regards : pédagogique, éducatif, médical, paramédical, social, rééducatif, permet cette approche globale dans le respect de sa personne, de son intégrité et de sa dignité.
- **La proximité** : les soins, l'aide, le suivi qui seront nécessaires au bon déroulement du projet de vie et de scolarité de l'enfant lui seront dispensés, autant que faire se peut, sur ses lieux de vie ordinaire (à domicile, à l'école ou dans des locaux de proximité) afin d'accompagner au mieux son parcours de vie. Le lieu de scolarisation du jeune est en priorité celui de son secteur, de son quartier, de son village
- **La précocité de la prise en charge** : la prévention, le dépistage, le suivi ou la prise en charge précoces sont les gages d'un pronostic favorable et d'efficacité.

L'association des PEP ...a été pionnière dans le champ de l'intégration scolaire et de l'accompagnement des familles :

- Création
- Création de et développement d'accueils de groupe en milieu ordinaire,
- Expérimentation d'accueils et de suivis individuels en classes ordinaires au milieu des années 80 et création du Service
- Création du Service d'Aide à l'Intégration des

En termes d'activité, cela représente en 2006 :

Article 1 : Objet du contrat

Le présent contrat définit le cadre des engagements techniques et financiers entre l'association, chargée de la mission d'accueil, d'accompagnement et de suivi des enfants relevant de l'agrément des établissements qu'elle gère, l'inspection académique et les autorités de tarification et de contrôle du département de..... qui apportent dans la limite de leurs compétences légales les moyens nécessaires à la conduite de ces missions.

Article 2 : Organisation du contrat

Sur la base des réunions de travail des 21 mai, 21 juin, 4 juillet, 18 septembre, 4 octobre, 23 octobre et 26 octobre 2007 entre la DDASS de ... et les représentants de l'association, le contrat repose sur :

- l'amélioration de la qualité de la prise en charge et du service rendu,
- la définition partagée d'une base budgétaire globale servant de référence initiale à l'exécution des dispositions du présent contrat et à l'accomplissement des objectifs spécifiques des parties,
- le renforcement du siège social et l'agrément de ses frais,
- la politique de gestion des ressources humaines et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- le contrôle de gestion et de la situation budgétaire par l'instauration de nouvelles modalités de financement en vue d'accroître la souplesse de gestion et les possibilités d'optimisation des fonds publics dans le respect de l'enveloppe allouée,
- les opérations de restructuration ou les projets des établissements et services et les Plans Pluriannuels d'Investissements, dossiers CROSMs, coopérations inter établissements,

- les moyens mis à disposition par l'éducation nationale
- La mise en œuvre d'un comité de pilotage et de suivi représentatif des parties contractantes
- la transparence des échanges entre l'association et l'autorité publique dans le cadre de ce dispositif

Article 3 : durée du contrat

Le CPOM est établi pour une durée de cinq ans (2008/2012).

Il prend effet à compter du 1 janvier 2008 et se termine le 31 décembre 2012.

Article 4 : Définition des objectifs

Afin de permettre l'accomplissement du projet défini en préambule, l'association s'engage à :

1/ Développer une politique d'amélioration continue de la qualité de la prise en charge

La présente convention vise à permettre l'amélioration de la qualité de la prise en charge au sein de l'ensemble des établissements de l'AD PEP en instaurant et en développant une culture et une politique d'amélioration de la qualité.

Dans le respect des préconisations des dispositions légales de la Loi 2002-02 relatives à l'évaluation de la prise en charge et de la Loi du 11 février 2005, aux besoins des personnes et conformément à ses missions, l'association s'engage à proposer une prise en charge de qualité et à mettre en œuvre l'ensemble du dispositif d'intégration scolaire ainsi que son évolution.

2/ Réaliser les projets en cours en développant l'offre

Il est convenu que les projets de développement de créations ou d'extensions de l'agrément, de restructuration immobilière font l'objet d'un financement spécifique complémentaire du CPOM tel que défini dans les limites du PRIAC et des autorisations réglementaires.

Les opérations de restructuration ou les projets des établissements et les PPI :

- La gestion immobilière fait l'objet d'un suivi centralisé par le siège.
- Tous les dossiers CROSMS sont portés par l'association.
- Un plan pluriannuel d'investissement réunissant l'ensemble des prévisions d'investissements des établissements et services est annexé (annexe 2)

A ce jour sont en cours :

- Le projet de reconstruction de pour un montant estimé à 6 000 000 € (plan de financement annexe 3)
- Le projet CROSMS (avis favorable) de Service d'Accompagnement et d'Accueil à Temps Partagé de 10 places à Coût estimé à 245 902 € par an.
- Le projet (déposé au CROSMS) de création d'un CMPP à avec redéploiement des antennes du secteur géographique : Coût estimé en mesures nouvelles à 920 000€ par an inscrit au PRIAC, priorité du SROS.
- Le projet de création de 15 places supplémentaires au SESSAD..., Programmé au PRIAC en 2008 et validé en CROSMS. Coût estimé à 225 418 €
- Le projet à l'étude de reconstruction de l'antenne du CMPP de ... (cause sécurité, accessibilité)
- Le projet à l'étude de mise en conformité de sécurité et d'accessibilité du CMPP

Les parties conviennent que les financements des travaux obligatoires de sécurité, d'accessibilité et de mise en conformité seront examinés au cas par cas.

3/ Développer une politique de gestion des ressources humaines et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Une étude précise sur l'évolution de la masse salariale en utilisant un outil adapté à cet effet (redéploiement, évolution des postes, planification des départs en retraite...) sera entreprise.

Tout emploi vacant sera examiné aux vues des redéploiements nécessaires (par exemple l'équilibre de la pluridisciplinarité des équipes,...), de l'adaptation aux besoins, des évolutions des populations accueillies, de la qualification recherchée.

Pour pallier à la difficulté de recrutement de certains métiers des stratégies particulières seront recherchées. Par exemple : toute proposition d'embauche sera mutualisée au niveau de l'association, voire d'autres employeurs, afin d'offrir des volumes de temps de travail plus attractifs.

La pérennisation des postes ARTT sera engagée et solutionnée dans les 5 ans du CPOM (annexe 4). Pour favoriser cette pérennisation, l'autorité tarifaire accorde une enveloppe de 171 381 € supplémentaires à la base de la dotation globale, à charge pour l'association de dégager les moyens complémentaires.

Un état prévisionnel recensant par métier les départs en retraite sur les 5 ans et permettant d'appréhender l'effet de noria ainsi qu'une évaluation des indemnités conventionnelles à financer seront élaborés (annexe 5)

Chaque année, cet état sera réactualisé et transmis à la DDASS pour le 31 octobre.

Il est convenu que les indemnités conventionnelles de départ en retraite seront financées dans les limites des disponibilités des crédits de fin d'année de l'enveloppe départementale

Le plan de formation d'entreprise sera adapté aux évolutions nécessaires afin de professionnaliser le secteur.

Pour répondre aux obligations de qualification des directeurs (avant 10 ans) et des personnels, une enveloppe spécifique de formation sera déterminée sur la base des reliquats d'enveloppe de fin d'année.

4/ Mettre en œuvre les contrôles de la gestion et de la situation budgétaire

Cet objectif s'inscrit aussi dans les missions du siège

L'association s'engage à mettre en œuvre un suivi budgétaire et de contrôle sur les établissements et services. Ces suivis seront assurés sous la responsabilité du siège.

Une commission médico-sociale examine les projets des établissements, les budgets qui les traduisent et propose au conseil d'administration ses conclusions.

L'association met en œuvre un système d'information permettant d'avoir une analyse objective des différents facteurs de coût (mise en œuvre de tableaux de bord, optimisation des moyens, suivi du résultat et de la performance etc. ...). Un poste de contrôleur de gestion sera créé.

Cette disposition est opérationnelle à compter de la date de mise en vigueur du présent CPOM.

Elle s'appuiera sur une organisation de la fonction comptable et la fonction de contrôle de gestion basée sur des principes de mutualisation de moyens entre établissements, de spécialisation de certaines tâches et de formation des personnels concernés.

L'association instaure un groupement d'achat en mutualisant les besoins des établissements et en procédant à des études de marché, appels d'offre et mises en concurrence. Notamment pour les véhicules, les moyens de duplication et d'impression, les logiciels, les assurances, la téléphonie, l'informatique, la télé-surveillance, etc. Elle examine systématiquement l'intérêt éventuel de la location par rapport à l'investissement. Elle se rapproche chaque fois que possible d'autres associations gestionnaires pour effectuer des études de marché.

5/ développer et créer des coopérations et/ou groupements de coopération

L'association des PEP de ... contribue à la mise en place de coopération territoriale intra ou inter départementales et développe les possibilités de conventions.

A cette fin, elle s'engage à fournir annuellement un bilan des coopérations et des partenariats signés ou en cours d'élaboration.

Article 5: Détermination de la Dotation Globale Commune (DGC)

Le financement par l'assurance maladie des établissements et services de l'association est mis en œuvre sous la forme d'une dotation globale commune à plusieurs établissements ou services d'un même département.

Cette mise en œuvre est effective à partir du tarif 2008 conformément à la réglementation en vigueur.

Cette dotation globalisée est calculée sur la base pérenne 2006 des établissements gérés par l'association, augmentée des mesures nouvelles accordées en 2007, actualisée du taux de reconduction de 1.84 % de l'ondam PH 2007. (Annexe 6).

L'arrêté de tarification fixera chaque année le montant de la dotation globalisée commune ainsi que sa répartition prévisionnelle entre les différents établissements ou services.

Pour la fixation du tarif annuel dans la durée du CPOM, il est fait application directe du taux d'évolution (taux de reconduction) des dotations départementales limitatives et de la décision du directeur de la CNSA notifiés en application du 5° de l'article R 314-36 du CASF.

Cette modalité permet d'alléger les modalités d'approbation des budgets prévisionnels en dispensant les parties de la procédure contradictoire.

Article 6: l'agrément du siège social de l'ADPEP

L'association des PEP a centralisé ses activités comptables, sa direction générale, sur son siège social à ... depuis plus de 30 ans. Des frais de siège sont de fait autorisés et imputés sur les budgets des établissements.

Lors des réunions de travail, les parties ont décidé de procéder à l'agrément des frais de siège social dans le cadre du CPOM sur la base de l'article R 314-92/II du CASF.

Dans le cadre des objectifs du CPOM, il est convenu de procéder à la création d'un poste de contrôleur de gestion pour renforcer le siège.

La dernière instruction en date de septembre 2007, détermine un taux de 3% qui sera prélevé sur les établissements dès 2007 et jusque fin 2011. Ce taux intègre la mesure nouvelle du poste de contrôle de gestion.

Le dossier en cours d'instruction sera validé avant la 31/12/2007 donnant l'autorisation de siège à l'ADPEP pour cinq ans. Le document de reconnaissance de siège et d'autorisation de ses frais sera joint au présent contrat (annexe 7).

Il est convenu de la reprise des déficits cumulés du siège des années antérieures (2004/ 2005/ 2006 et 2007).

Article 7 : Moyens mis à disposition par l'Education Nationale

L'association des pupilles de l'enseignement public s'inscrit dans une mission de service public d'éducation de tous les enfants quelles que soient leurs difficultés. L'éducation nationale met à disposition des enseignants qui contribuent aux finalités de l'Ecole et à la conduite de cette mission.

La liste de ces moyens pédagogiques est annexée au présent contrat (annexe 8). La valorisation de ces moyens apparaît dans les budgets.

L'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'éducation nationale est signataire du présent CPOM.

Article 8: La transparence des échanges dans le Comité de Pilotage (COPIL)

Le comité de pilotage se réunit au moins 2 fois par an afin de faire un bilan intermédiaire et de convenir des éventuels ajustements à apporter par voie d'avenant.

L'association s'engage à faciliter, à tout moment, le contrôle par les autorités de tarification de la réalisation des objectifs du présent contrat, notamment par l'accès à toutes les pièces justificatives de la bonne application des textes légaux et réglementaires, et des procédures assurant le contrôle et l'évaluation.

Dans le premier semestre qui suit la fin de chaque exercice, le COPIL met en œuvre un **dialogue de gestion** qui s'appuiera notamment sur l'analyse fine :

- du rapport annuel d'activités
- des budgets et des comptes administratifs des établissements et services
- du budget et compte administratif consolidé du CPOM
- du Plan Pluriannuel d'investissement consolidé et de sa réalisation
- des directions prises et des choix envisagés
- des objectifs réalisés et des résultats obtenus

et tout autre document pouvant nourrir le dialogue de gestion.

Ces éléments seront envoyés à l'autorité de tarification au plus tard le 30 avril de chaque année.

Il y sera joint les données nécessaires au calcul des indicateurs applicables à l'établissement ou au service mentionnés à l'article R. 314-28.

L'autorité de tarification statue sur l'affectation définitive du résultat consolidé de chaque année d'exercice.

Au terme du contrat, sur la base de la dotation globale commune et des analyses annuelles successives, la situation comptable et financière de l'ensemble du CPOM et des établissements au CA consolidé 2012 doit être à l'équilibre ou excédentaire.

La DDASS s'engage à mettre une personne en charge du suivi du CPOM (un contrôleur gestionnaire du Pôle Handicap et Dépendance)

- Les correspondances e-mail seront envoyées sur la boîte :
DD-POLEHANDICAPDEPENDANCE@sante.gouv.fr
- Les appels téléphoniques au :
- Les courriers envoyés à l'adresse : DDASS de

Le référent du CPOM pour l'AD PEP est le Directeur général : M. adpep-dir@wanadoo.fr

Article 9 : Modalités de reconduction du présent contrat

Quatre mois avant l'échéance du contrat et dans le cadre d'une réunion du COPIL, les parties peuvent décider de reconduire les termes du contrat pour une durée à définir entre elles.

Le COPIL examinera contradictoirement le bilan quinquennal de réalisation des opérations et actions prévues au contrat, en évaluent les résultats et valident les actions à engager dans un nouveau CPOM.

Article 10 : Situation exceptionnelle, litige et dénonciation

Le COPIL étudie toute situation exceptionnelle qui engendrerait des incidences financières importantes.

Il est saisi des litiges liés aux conditions d'exécution du présent contrat et s'efforce de les résoudre à l'amiable.

En cas de litige non solutionné, celui-ci sera porté à la connaissance des tribunaux compétents.

En cas de non respect par l'une ou l'autre des parties, d'un ou des engagements contenus dans le présent contrat, ce dernier pourra être dénoncé par l'une d'elles par lettre recommandée avec accusé de réception sous réserve d'un préavis de 3 mois.

La dénonciation aura pour effet de replacer les rapports entre les parties dans le cadre strict de la réglementation en vigueur.

Article 11 : Modalités d'évaluation du présent contrat

Une évaluation du CPOM est établie par l'association au terme du contrat et transmis aux signataires pour le 30 avril 2013.

Fait à ... le

M.

Président de l'AD PEP

M.

Préfet du département de l'Oise

M.

Inspecteur d'Académie

ANNEXES

1/ projet associatif

2/ plan pluriannuel d'investissement consolidé de tous les établissements et services aux dates du CPOM

3/ Plan de financement de la reconstruction de

4/ Bilan des postes RTT à pérenniser

5/ Tableau prévisionnel des départs en retraite par métier et évaluation des indemnités de départ

6/ DGC de base

7/ Autorisation de siège

8/ Tableau des postes mis à disposition par l'EN

9/ Indicateurs médico-sociaux des établissements

NOTE TECHNIQUE D'ANALYSE FINANCIERE

Les PEP vous proposent ci-après plusieurs indicateurs d'analyse pour mener une analyse financière.

L'outil ANADES et son manuel d'utilisation, édité par l'ENSP, sont des outils intéressants à exploiter pour élaborer ce diagnostic (disponible sur internet).

Analyse financière

Analyse du bilan financier

- FRI, FRE, BFR, Trésorerie : statique et dynamique (c'est à dire analyse par année et variation d'une année sur l'autre)
- Analyser le poids des provisions dans les fonds propres.

Les ratios

- Endettement / Ratio - Dettes financières à long et moyen terme / capitaux permanents (capitaux propres + dettes financières à LMT) en %- . Il ne devrait pas excéder 50 %.
- Vétusté des immobilisations / Ratio - Amortissements / immobilisations brutes – qui indique la vétusté moyenne des immobilisations. Plus il est élevé, plus les immobilisations sont vétustes.
- le délai de règlement moyen des créances en j / Ratio - Créances au bilan x 365 j / Total des produits d'exploitation - qui exprime un délai moyen d'encaissement en jours. Ce ratio doit être le plus faible possible.
- le délai de règlement moyen des fournisseurs en j / Ratio Dettes d'exploitation au bilan x 365 j / Total des achats fournisseurs -, qui exprime un délai moyen de paiement en jours. Ce ratio dépend des délais accordés par les fournisseurs, et du respect de ces délais en interne.
- ...

Analyse budgétaire

Rapport entre le budget accordé et le budget réalisé sur trois à 5 ans.

Mise en évidence des zones de risque (charges non financées, surcoûts importants, présence de crédits non reconductibles, mais aussi identification des économies pouvant être pérennes et redéployables.)

Analyse des résultats des 3 à 5 dernières années.

Si déficit structurel, évaluation du montant et des postes à rebaser pour attendre l'équilibre

Si excédent récurrent, identification des effets liés à la suractivité éventuelle avant toute analyse de poste excédentaire. Vérification de l'adéquation de l'agrément en fonction du projet de l'établissement...

Attention, la structure du budget doit toujours être mise en relation avec l'activité réelle de l'établissement et dépolluée d'une lecture incluant des aléas conjoncturels (ex : fort taux d'absentéisme dû aux intempéries...)

NOTE TECHNIQUE D'ANALYSE DU G.V.T.

(Glissement Vieillesse Technicité)

1 - Définition du GVT

Le GVT est un indicateur qui mesure la part d'évolution de la masse salariale globale résultant de l'évolution de la situation des personnels.

Cet indicateur est composé de plusieurs éléments :

G « effet Glissement » qui caractérise :

G1) l'effet des promotions et des avancements éventuels

G2) l'effet des entrées et sorties de personnel sur la masse salariale globale (effet de Noria)

V « effet vieillesse » qui caractérise le coût des avancements automatiques à l'ancienneté, liés au déroulement de carrière.

T « effet technicité » qui caractérise les augmentations salariales automatiquement obtenues par l'acquisition d'une qualification nouvelle.

2 - Calcul du GVT

G1, V et T constituent ce que l'on appelle le GVT positif car les composantes alourdissent la masse salariale en prenant en compte les effets des hausses individuelles sur la masse salariale.

Le GVT solde est la résultante du GVT positif – G2 ou « effet de structure » qui tient compte du remplacement de salariés âgés par des salariés plus jeunes (source d'économie) et du fait que les salariés âgés sont souvent remplacés par des salariés plus diplômés et recrutés à un niveau supérieur.

A titre indicatif un mode de calcul du GVT peut s'établir à partir d'une masse indiciaire globale qui, sur l'année, prend en compte de l'évolution indiciaire individuelle de chacun des salariés.

Ainsi, l'évolution globale du GVT sera le rapport entre la somme des évolutions indiciaires individuelles par rapport à la masse indiciaire globale de l'année considérée.

On peut déduire de ce calcul les effets annuels en terme de glissement d'un côté et ceux relevant de l'évolution de carrière de l'autre.

NB : Pour les établissements sociaux et médico-sociaux, se référer au mode de calcul du GVT tel que prévu par les indicateurs de gestion SMS.

Indicateurs RH « pertinents » dans le cadre du COM

Il semble intéressant de pouvoir croiser entre établissements de même nature au sein d'une même association mais également à l'échelon départemental, régional ou national, plusieurs types d'informations :

- % postes financés / postes sollicités
- % postes occupés / postes financés
- % postes occupés / postes sollicités
- % contrats aidés / effectif occupé

- Ratio effectif sollicité / agrément
- Ratio effectif financé / agrément
- Ratio effectif présent / agrément

- Ratio effectif Personnel encadrement / agrément
- Ratio effectif Personnel éducatif / agrément
- Ratio effectif Personnel administratif / agrément
- Ratio effectif Personnel soins / agrément
- Ratio effectif Personnel des services généraux / agrément

NB : Pour les établissements sociaux et médico-sociaux, les indicateurs de gestion SMS concernent directement les RH : encadrement, qualification,...

GLOSSAIRE

AD	Association Départementale
AT	Autorité de Tarification
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
DDASS	Direction Départementale l'Action Sanitaire et Sociale
DGAS	Direction Générale de l'Action Sociale
IA	Inspection Académique
PRIAC	Programme Interdépartemental d'Accompagnement de la compensation du handicap
SMS	Social et Médico-Social